

Управление затратами при проектном подходе

© 2011 М.О. Искосков

кандидат технических наук

Тольяттинской государственной университет

E-mail: MO@tltsu.ru

В статье автором предложена схема этапов инновационного проекта в соответствии с этапами жизненного цикла инновации, а также определена классификация затрат, которые возникают на каждом из этапов проекта.

Ключевые слова: классификация затрат, управление проектом, инновационный проект, управление затратами, этапы проекта.

Управление проектами в настоящее время стало признанной во всем мире методологией проектной и предпринимательской деятельности, превратилось в своеобразный культурный мост в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве между фирмами, регионами и странами с разными историями развития, традициями, экономикой и культурой. Сейчас уже трудно назвать хотя бы один значительный проект, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами, или солидную компанию, не использующую в своей практике методы и средства управления проектами. Стало общепризнанным, что применение методов и средств управления проектами позволяет не только достигать результатов требуемого качества, но и экономить деньги, время, ресурсы, снижать риск, повышать надежность.

Обобщая известные определения проекта¹, а также исходя из изложенной его концепции под проектом принято понимать некую систему (идеи, технологии, машины, продукцию, услуги), подвергающуюся ограниченному в пространстве и во времени целенаправленному изменению с четко поставленными целями, достижение которых в соответствии с установленными требованиями к качеству, срокам, расходу ресурсов определяет завершение управления проектом - проектирования, изготовления, реализации и сопровождения этой системы.

Автором был проведен анализ научной литературы по управлению проектами, а также изучен опыт нескольких отечественных промышленных предприятий на предмет содержания и последовательности выстраивания этапов инновационного проекта. Кстати, на многих предприятиях инновационным принято считать любой проект по запуску новой продукции в производстве, изменению технологий изготовления, несмотря на то, что эти новшества имели место быть на других аналогичных предприятиях. Исследования позволяют сделать вывод о том, что

на большинстве предприятий проекты состоят из следующих стадий.

Первая стадия начинается с научных исследований, нацеленных на получение новых знаний и выявление наиболее общих закономерностей.

Вторая стадия - прикладные исследования, которые направлены на изучение путей практического применения открытых ранее явлений, процессов и выдвинутых идей.

Третья стадия - выполнение опытно-конструкторских разработок, которые завершают стадию научных исследований. К ним, в частности, следует отнести: разработку конструкций инженерных объектов или технических систем (конструкторские работы); разработку идей и вариантов нового объекта, в том числе на уровне чертежа или другой системы знаковых средств (проектные работы); разработку технологических процессов с трудовыми процессами как целостной системы, производящей определенный полезный результат (технологические работы).

Четвертая стадия - промышленное производство инновационной продукции. На стадии промышленного производства инновационной продукции осуществляется два этапа: собственно производство инновационной продукции (ИП) и ее реализация потребителям.

Первый этап - это непосредственно общественное производство материализованных достижений научно-технических разработок в масштабах, определяемых запросами и требованиями потребителей и заказчика. На втором этапе осуществляется доведение произведенной инновационной продукции до потребителя и заказчика, которое в условиях рыночной экономики реализуется с учетом рыночных цен.

При детальном изучении принципов выделения этапов инновационных проектов и их содержания можно сделать вывод о том, что большинство из них направленно и выстроено по принципу внедрения в производство какого-ни-

будь технического новшества или изучения технологического процесса, т.е. имеют техническую направленность, но довольно редко встречаются проекты по изменению организационной структуры по тем или иным причинам, по совершенствованию системы менеджмента организации, т.е. инновационных проектов, которые носили бы управленческий характер. На наш взгляд, при любой направленности и содержании инновационного проекта необходимо знать влияние такого важного аспекта, как персонал, а именно его отбор, наем, аттестация и повышение квалификации. Следует подобрать сотрудников, способных к деятельности в организациях или в условиях инновационного типа, так как именно от качественного состава персонала будет зависеть выполнение ключевых показателей любого инновационного проекта. Ни в одном из источников по управлению проектами не существует подобных этапов. Также недостаточно внимания уделяется и маркетинговым исследованиям, скорее всего, потому что основная роль отводится НИОКР. К этому можно по-разному подходить, на некоторых предприятиях эти два этапа параллельно функционируют, но при таком подходе может происходить пусть незначительное, но дублирование функций, поэтому данные этапы должны функционировать совместно и постоянно пересекаться. Также нигде не было выявлено этапа инновационного проекта, связанного с эффективностью управления или принятием управленческих решений.

На основе вышесказанного автором предложена следующая схема этапов инновационного проекта, которая учитывает как маркетинговые исследования, так и деятельность, направленную на развитие персонала и оценку эффективности принимаемых решений (рис. 1).

Предложенная схема может быть адаптирована к проектам управленческой направленности

(например, объединение нескольких организаций в корпорацию для совместного производства автокомпонент. Но незначительно видоизменив данную схему, допустим, добавив этап НИОКР, ей можно придать техническую направленность.

Как уже отмечалось, одним из важных показателей проекта является уровень затрат на его реализацию. Для этого необходимо выявить, какие затраты и издержки могут возникнуть на каждом этапе инновационного проекта с целью управления ими для повышения конкурентоспособности проекта в целом. Рассмотрим каждый их этапов (см. рис. 1) инновационного проекта с позиции возникновения затрат на этих этапах.

Этап 1. Проведение маркетинговых исследований. Как правило, на этом этапе многие руководители предприятий рассматривают в деятельности своей организации затраты на маркетинг. Но, на наш взгляд, данные затраты не единственные, которые могут возникнуть на этом этапе. Например, здесь не учтены транзакционные издержки, связанные с издержками поиска информации (в том числе о поставщиках для вновь созданного подразделения; затраты времени и ресурсов на сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности подразделений; потери, связанные с принятием управленческих решений на основе неполной и несовершенной информации), инвестиционные затраты, связанные с адаптацией продукта к различным данным и созданием маркетинговой службы в целом, а также затраты на ее содержание.

Этап 2. Создание дочерней структуры и(или) приобретение организации поставщика (в том случае, если речь идет о корпоративных структурах). На данном этапе в большей степени будут присутствовать инвестиционные затраты, связанные с капитальными вложениями по приобретению или содержанию дочернего предприя-



Рис. 1. Этапы жизненного цикла инновационного проекта

тия, что, несомненно, негативно отразится на возрастании транзакционных издержек, связанных с ведением переговоров, торгов с приобретаемой организацией (издержки связи, представительские расходы, “неофициальные” расходы: взятки, “откаты” и пр., затраты времени).

Этап 3. Отбор и найм персонала и (или) аттестация персонала. Данный этап так же, как и предыдущий, разделен на два варианта в зависимости от того, будет ли при расширении корпорации дочернее предприятие приобретаться или же это будет вновь создаваемое предприятие, что обусловит выбор - проводить ли отбор и найм новых сотрудников или же аттестовать существующих на предмет возможности и способности работать в условиях инновационного проекта. По примеру второго этапа здесь будут присутствовать инвестиционные затраты, связанные с затратами на персонал и управленческие решения, выполняющие повышение квалификаций, отбором и наймом новых сотрудников, а также возникнут такие транзакционные издержки, как издержки координации.

Этап 4. Формирование проектной группы. Данный этап схож по функциям и предназначению с предыдущим этапом, а следовательно, и затраты также могут быть на этом этапе классифицированы как инвестиционные затраты и транзакционные издержки. Вообще, таких этапов всего три, на некоторых присутствуют только два вида затрат, но, на наш взгляд, целесообразно объединить с затратами предыдущего этапа и учитывать их одновременно, так как они дублируются, что к тому же позволит сэкономить временные ресурсы для сотрудников, занимающихся управлением затратами. Поэтому на этапе будут присутствовать только незначительные транзакционные издержки оппортунистического поведения и издержки формирования штата работников.

Этап 5. Техно-экономическое обоснование. На рассматриваемом этапе появляются затраты, которые можно классифицировать как затраты, связанные с принятием управленческих решений, которые не возникали на предыдущих этапах инновационного проекта, или носили незначительный характер (например, на этапах отбора персонала и формирования проектной группы), или же могли из-за совпадения перекрываться затратами, входящими в классификацию маркетинговых затрат.

Этап 6. Принятие решений о целесообразности исполнения проекта и инвестирования. Данный этап инновационного проекта будет являться выполнением предыдущего этапа, т.е.

оценкой разработанного технико-экономического обоснования, но мы решили не объединять эти этапы в один, хотя, проанализировав затраты на данном этапе, можно убедиться, что они по классификации будут практически совпадать с затратами по принятию управленческих решений на предыдущем этапе, но тем не менее именно после этого этапа принимаются окончательные решения о целесообразности инновационного проекта.

Этап 7. Материальное воплощение проекта. Можно считать, что данный этап выступает завершающей стадией инновационного проекта, но при этом он самый продолжительный по времени и именно на данном этапе возникает наибольшее количество затрат как по разновидности, так и по величине. Основными затратами на данном этапе являются инвестиционные, к ним можно отнести затраты на инструментальную подготовку, организацию и пуск производства, в том числе на программные средства, адаптированные к требованиям новых продуктов и технологических процессов, на подготовку и переподготовку персонала в связи с внедрением новых продуктов и технологических процессов (исключая прочие расходы на повышение квалификации персонала), на пробное производство и испытания (кроме относящихся к научным исследованиям и разработкам), затраты на приобретение машин и оборудования, связанные с внедрением новых или усовершенствованных продуктов и технологических процессов, так же как и на других этапах здесь могут возникнуть транзакционные издержки, связанные в первую очередь с издержками измерения, издержками оппортунистического поведения, издержками “подчинения закону”.

В схеме (см. рис. 1) выделим как этап инновационного проекта аутсорсинговую деятельность. На наш взгляд, при реализации и внедрении инноваций предприятию необходимо с целью обеспечения конкурентоспособности за счет опережения конкурентов по выпуску новшества на рынок больше акцентировать внимание непосредственно на материальном воплощении проекта, принятии управленческих решений и стратегическом развитии, в том числе в виде создания дочерних предприятий или поглощения существующих. Для этого целесообразно высвободить как временные, так и человеческие ресурсы, передать некоторые этапы на аутсорсинг, например этапы, связанные с подбором кадров или проведение маркетинговых исследований. Но несмотря на ряд преимуществ аутсорсинговой деятельности, при взаимодействии с аутсорсингом могут возникнуть издержки.

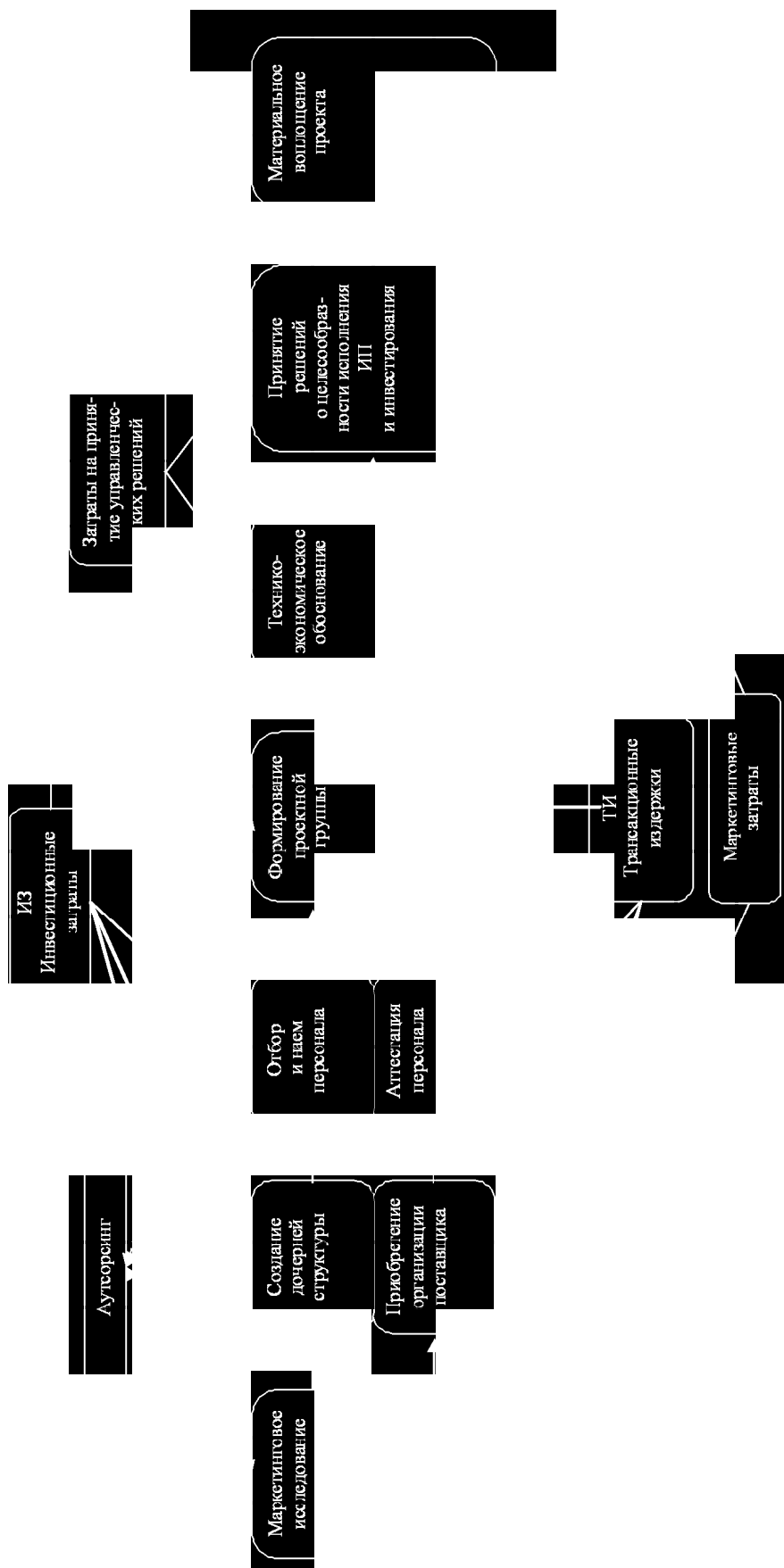


Рис. 2. Этапы инновационного проекта

Этап 8. Аутсорсинг:

- издержки оппортунистического поведения;
- издержки проведения исследования и ТЭО;
- издержки поиска аутсорсера, ведения переговоров;
- издержки юридического оформления контрактов на осуществление аутсорсинга;
- возможное сокращение прибыли из-за отказа от непрофильных видов бизнеса;
- издержки координации.

При реализации любого проекта существуют различные риски, которые могут способствовать затруднительному развитию проекта или вовсе поставить под угрозу возможность его существования. На схеме данный этап управления рисками не обозначен из-за сложности его ограничения временными рамками, но он всегда существует, и не уделять внимания такому важному аспекту было бы неправильно. При управлении рисками корпорация может нести потери, связанные:

- с затратами на страхование;
- отчислениями на создание специального резерва;
- оплатой труда менеджеров, занятых управлением рисками;
- затратами на поиск и отслеживание информации;

- издержками лоббирования законодательства;
- издержками мониторинга контрагентов;
- оплатой услуг факторинговых фирм.

Проанализировав вышеизложенное, можно схематично изобразить этапы инновационного проекта с учетом возникающих на них затрат (рис. 2).

Анализ данного рисунка позволяет нам сделать вывод: на всех этапах инновационного проекта возникают затраты, даже при передаче ряда функций аутсорсерам, кроме того, большинство этапов является местом пересечения затрат, принадлежащих по классификации к разным группам, что еще раз подтверждает многогранность такого явления, как затраты, наличие их на каждом этапе проекта и необходимость разработки на предприятии системы по учету, оценке и оптимизации затрат, что затруднительно без наличия четкой классификации затрат на конкретном предприятии или в инновационном проекте.

¹ См.: *Богданов В.* Управление проектами в Microsoft Project 2003. СПб., 2004; *Бурков В.Н., Новиков Д.А.* Как управлять проектами. М., 1997; *Воропаев В.И.* Управление проектами в России. М., 1995; *Колосов В.Г.* Введение в инноватику: учеб. пособие. СПб., 2002; *Локк Д.* Основы управления проектами: пер. с англ. М., 2004; *Туккель И.Л.* Управление инновационными проектами. СПб., 1999; *Шумилин С.И.* Инвестиционное проектирование. М., 1995; и др.

Поступила в редакцию 03.06.2011 г.